

# ***TREBALL FINAL DEL MÀSTER***

**El funcionament de la xarxa social entre les diferents empreses públiques i privades del sector turístic al Pla d'Urgell i la seva relació amb els diferents òrgans de govern.**

**Joaquim Fabrés Cervera**  
Universitat de Girona  
Setembre de 2014

**1. Agraïments.**

**2. Introducció.**

- 2.1. Rellevància del estudi.
- 2.2. Objectius a assolir.
  - 2.1.1. *Introducció*
  - 2.1.2. *Objectius.*
  - 2.1.3. *Preguntes i hipòtesis.*
- 2.3. Estructura del treball.
- 2.4. Etapes de l'estudi.
  - 2.3.1. *Elecció de la temàtica*
  - 2.3.2. *Composició del marc teòric.*
  - 2.3.3. *Població a estudiar.*
  - 2.3.4. *Captació de dades.*
  - 2.3.5. *Anàlisis de les dades obtingues.*

**3. Fonaments teòrics de la investigació.**

- 3.1. El turisme rural, gestió i planificació.
  - 3.2.1. *Definició.*
  - 3.2.2. *Antecedents històrics.*
- 3.2. Les xarxes relacionals.
  - 3.2.1. *Definició i tipologia de xarxes.*

**4. Anàlisis relacional del teixit empresarial turístic del Pla d'Urgell.**

- 4.1. Introducció
  - 4.1.1. *Antecedents històrics.*
- 4.2. Antecedents de relació entre empreses abans de la creació de l'Associació de Turisme del Pla d'Urgell.

4.3. Anàlisi de la xarxa relacional de les empreses turístiques del Pla d'Urgell en l'Actualitat.

4.4. Taula de freqüències de reunions.

## **5. Conclusions de la recerca.**

5.1. Introducció.

5.2. Resultats obtinguts.

## **6. Propostes de millora.**

6.1. Introducció

6.2. Contribucions per a definir els rols dintre de la xarxa social.

6.3. Propostes per a millorar la relació entre les empreses.

## **7. Recursos Bibliogràfics**

## **1. Agraïments**

Un treball d'investigació com el realitzat a continuació m'ha fet omplir de satisfacció personal i motivació per a continuar assolint objectius majors en el món de la recerca aplicada al turisme. Redactar un estudi sobre el sector que un servidor es dedica i enfocat a la terra de on es originari i que té un sentiment d'estima arrelat, ha sigut un repte important dintre de la meva carrera com a estudiant i com professional.

No obstant, m'agradaria recalcar, que mai he estat sol en aquest camí cap a la consecució d'aquest estudi sobre el teixit empresarial turístic del Pla d'Urgell.

Es per aquest motiu que en les línies de a continuació, m'agradaria donar les gràcies a totes aquelles persones, que com ja he mencionat abans, sense elles no hagués sigut possible la realització d'aquesta tesi.

En primer lloc, m'agradaria agrair-li tota la ajuda, coneixements, experiències, consells, tutories... al Dr. Lluís Coromina, professor del departament d'economia de la Universitat de Girona especialitzat en l'economia aplicada a l'empresa i tutor d'aquesta tesi; Ha sigut una persona clau en aquests darrers mesos, tant a terreny personal; sempre animant-me a seguir endavant i engrescant-me a gaudir d'una altra vessant de una de les meves passions, el turisme; Com en el professional, ajudant a desenvolupar noves habilitats per millorar la meva carrera professional dins del sector.

També voldria expressar la meva gratitud a tots els gerents i/o responsables dels diferents empreses i establiments turístics que s'han vist implicats en la meva tesi; Sense el seu temps, dedicació i implicació, el resultat final de l'estudi seria impossible. Tots ells m'han demostrat que estan altament implicats fent-me sentir que sí tots estem units i tirem cap a la mateixa direcció, el turisme al Pla d'Urgell pot esdevenir molt important en un futur no molt llunyà.

Donar les gràcies a tot l'equip docent, encapçalat pel seu director, el Dr. Lluís Prats; del Màster en Direcció i Planificació del Turisme de la Universitat de Girona, que durant set mesos m'han donat tots els coneixements necessaris per a poder desenvolupar aquest treball final.

Finalment, per tancar aquest capítol, m'agradaria donar les gràcies a la meva família i als meus amics per tot el suport i els ànims que m'han ajudat en tot moment seguir endavant amb una de les meves il·lusions com és la de dedicar-me professionalment al sector del turisme; I bàsicament tots ells són els principals "culpables" de que un servidor, estigui escrivint aquestes línies de agraïments vers ells abans de presentar el treball, més important fins a la data que he realitzat mai.

## **2. Introducció**

### **2.1. Rellevància del estudi.**

El turisme rural, és un turisme novell que ha aparegut a inicis de la dècada passada, amb aquest detall, es pretén argumentar que tot i que actualment hi ha un nombre creixent d'investigadors que parlen sobre aquesta tipologia de turisme, encara hi ha molt pocs estudis de recerca on s'analitza una xarxa relacional d'empreses turístiques en un àmbit rural. Per aquest motiu

Centrant l'atenció en el turisme del Pla d'Urgell, es veurà reflectit que ja que els antecedents turístics del Pla d'Urgell no tenen més d'una dècada, es pot arribar a la conclusió de que està en la seva fase més inicial, Perquè? D'aquesta pregunta se'n desprenen molts motius, però principalment en destaca un per damunt de la resta, i és que degut a que no és el principal motor econòmic de la comarca ni tampoc hi ha una necessitat urgent de que ho sigui, no hi ha molta gent que s'hi dediqui professionalment, per aquest motiu, al no tenir cap recurs turístic prou important ni ser un referent en la província de Lleida, després de hores de recerca, entrevistes, experiències, relats... es pot confirmar que fins a l'actualitat cap professional o persona relacionada amb turisme tant del Pla d'Urgell com de qualsevol altre indret, mai ha dut una investigació ni sobre el desenvolupament turístic de la zona ni dels actors que formen el teixit empresarial.

La investigació presentada a continuació, estarà enfocada a avaluar principalment la relació que hi ha entre les diferents empreses turístiques de la comarca, on se n'extraurà diferents connotacions sociològiques per tal de posicionar dins d'una xarxa relacional, quin paper té cadascun dels agents (empreses) i quin grau d'implicació i rellevància assoleixen.

També en serà productiu per extreure'n valoracions, positives i/o negatives, de com esta en l'activitat empresarial turística del pla d'Urgell i cap a on s'haurà de encarar en el futur pròxim. Per tal de intentar de mantenir o canviar, si s'escau, el model a seguir a mitjà o curt termini, per tal de mantenir una situació creixent del turisme a la zona.

L'estudi que es mostra servirà com a base per a treballar en un model turístic fort i de futur, degut a que després de l'anàlisi de la xarxa, s'oferiran possibles solucions o alternatives a problemes que puguin sorgir, per tal de reconduir la situació comercial entre empreses per un bé comú major.

Aquest treball, pretén ser un text pioner a la comarca amb la finalitat d'ajudar a les empreses del Pla a valorar la seva situació actual i millorar, si s'escau, la seva integració amb el turisme del territori.

### **2.2. Objectius a assolir.**

#### **2.2.1. *Introducció.***

El segon pas a tenir en compte a l'hora de duu a terme un treball d'investigació són els objectius que es volen assolir al fer aquest.

En aquests posteriors punts doncs, es tractaran per una banda els objectius a assolir al realitzar aquesta tesi i també les preguntes i hipòtesis prèviament reflexionades, que un servidor es formula mentrestant duu a terme una recollida inicial de informació, per tal de en l'apartat de les conclusions veure si s'han complert o no els objectius.

### 2.2.2. Objectius.

En el transcurs de la primera recollida de informació general, sobre dades estadístiques, informació dels agents, població, economia, territori... es va formular una bateria de preguntes en les quals sense primer marcar uns objectius, no podrien ser contestades al final de la tesis, és per aquest motiu, que després de elegir la temàtica i aprofundir més en la informació inicial recollida i unes quantes tutories per enfocar l'estudi, es varen marcar els següents set objectius

- Identificar el funcionament de la xarxa social turística del Pla d'Urgell.
- Anàlisi exhaustiu de la funcionalitat d'aquesta xarxa.
- Qualificar com està el turisme al Pla en l'actualitat.
- Veure l'afectació de l'Associació de turisme rural a la comarca.
- Establir una freqüència de reunions per saber els rols i rellevàncies dels actors.
- Senyalar els possibles inconvenients entre els diferents nodes o grups empresarials.
- Ajudar tot oferint propostes de millora en el cas de resultat negatiu.

### 2.2.3. Preguntes i hipòtesis de recerca.

Tot i que de preguntes durant un estudi d'aquest calibre te'n surten moltes, bàsicament totes estaven enfocades sobre tres eixos, per tant, s'ha recorregut ha englobar totes elles en tres grans preguntes d'investigació.

- Quins actors són els més rellevants?
- Quins actors tenen un nivell d'importància baix en la xarxa, però són claus alhora d'oferir un servei turístic?
- Quina relació hi ha entre els nodes de les empreses públiques i les empreses privades?

Finalment, moltes hipòtesis podrien desenvolupar-se en aquest estudi, però si més no, la de més rellevància, i que caldrà tenir en compte al final de la recerca, és la proposada a continuació.

- Com canviaria la situació, si el principal actor del sector públic, gestionés el turisme a la comarca establint un pla a llarg termini?

## 2.3. Estructura del treball

Abans de seguir, seria interessant fer una introducció de com està dispost aquest estudi per poder tindre'n una visió clara del que es veurà definit en cada apartat, tot i tenir molts d'ells una introducció pròpia.

En un primer punt, es veuran les diferents etapes del estudi, des de la elecció de la temàtica fins a la consecució del estudi, aquí es vol donar una idea de dels passos que s'han tingut que seguir per anar construint tot el treball. No en totes solsament s'expliquen experiències personals, sinó que s'expliquen aspectes tècnics i descriptius de com s'ha tractar la informació obtinguda; Important per entendre punts posteriors d'aquest treball.

En la segona etapa es fa una introducció i descripció de tots els conceptes teòrics utilitzats en aquest document, en que consisteixen, com s'han utilitzat en un passat i quina trajectòria

tenen, per finalment acabar en una definició general del concepte, per entendre els tractats en el text i si s'escau quines tipologies d'aquets existeixen.

En la tercera fase s'entra ja s'entra en matèria, tot iniciant l'anàlisi de la xarxa relacional d'empreses, en un primer punt abans de la creació de l'Associació de Turisme i en un altre veient el després, tot descrivint ambdues per poder analitzar després els processos relacionals trobats. Finalment per reafirmar el valor de la xarxa social, s'hi ha adjuntat un format quantitatiu, una taula de freqüències de reunió, que valora el grau de reunió de les empreses amb altres del sector i entre elles mateixes, donant així valors de relació, reunió, activisme i rellevància en la xarxa. Tota ella, per suposat, estarà descrita en línies generals remarcant els aspectes que sobresurtin o siguin curiosos.

En la quarta part, es mostren els resultats dels objectius i es fa una valoració de si els objectius han sigut assolits o no; En un segon terme, s'hi s'engloben totes les conclusions que es desprenen dels anàlisis quantitatius i qualitatius, en mode relat, inclús fent una crítica constructiva en certs aspectes trobats de la relació entre empreses.

El penúltim concepte que es tracta són les propostes de millora que es donaran tant sols on si s'escau les relacions siguin dèbils i poc continuades. Es dividiran en dos per aplacar dos aspectes que bàsicament afectes a que les relacions siguin negatives, en primer lloc en com millorar el rol de cadascun dels agents en la xarxa social i en un altre grup mesures de per a intentar augmentar la relació entre unes empreses i altres fent un teixit més unit i fort per consolidar el turisme al Pla d'Urgell.

L'últim apartat, es tracta de la recopilació de tota la bibliografia i literatura consultada per tal de duu a terme aquesta tesis, els textos han sigut escrits tots ells per professionals expert amb el tema i amb temàtica compresa des de turisme en general, el turisme rural, les xarxes socials i anàlisis quantitatius i qualitatius entre altres.

## 2.4. Etapes de l'estudi.

A continuació, es descriu les diferents fases que s'han assolit per tal d'aconseguir l'objectiu final, la realització d'aquesta tesis d'investigació. En cadascuna d'elles es detalla els factors claus, per tal de donar una àmplia visió de cada part del procés.

### *2.4.1. Elecció de la temàtica.*

Com s'ha repetit anteriorment en la rellevància de l'estudi, la motivació personal i l'estima per aquest territori, el Pla d'Urgell, van ser els dos elements claus per a seleccionar primer que tot la regió on es volia desenvolupar l'estudi.

Però tot i tenir la regió faltava concretar una mica més especificant en quin cap i quina tipologia d'estudi portaria a terme. En aquests dos aspectes, es va ser aconsellat pel professorat de la Universitat de Girona, en aquest estudi en concret, amb la Dra. Camprubí, que amb molt d'encert hem va ajudar a buscar el tipologia d'estudi que s'adaptava més a les meves demandes i a les demandes del territori.

A opinió personal, aquesta fase de totes les dutes a termes fins al finalitzar l'estudi ha estat la més complicada, ja que era una decisió difícil que marcava el destí del primer estudi turístic de la comarca del Pla, i per tant, en aquest aspecte un servidor ha tingut un cert grau de responsabilitat a complir.

### *2.4.2. Composició del marc teòric.*

Per a la composició del marc teòric es va fer un llistat de temàtiques que s'haurien de tocar en aquesta tesi; a través d'aquest procés on s'anaven afegint i descartant els continguts teòrics inclosos l'estudi, es va acabar escollint entre diversos casos els adequats. Com es veurà en posterior punts, s'agrupà la literatura i articles en quatre temàtiques sobre les quals s'havia de llegir i recopilar informació tècnica i teòrica per a completar el treball. Els gèneres que els componen són:

- Gestió i planificació del turisme rural: conceptes i estudis pràctics de com gestionar una regió o zona on el turisme està enfocat a la vessant més rural.
- La recerca i anàlisi qualitativa: articles científics que mostren tècniques de recerca de informació, història, antecedents i casos d'èxits; per ajudar a acabar de comprendre la naturalesa de l'estudi.
- La recerca quantitativa: a raó de que en aquest estudiat en concret, s'utilitzen les dos tècniques era necessari aprendre conceptes d'anàlisi quantitativus per a poder realitzar la segona etapa de consecució de informació.
- Les xarxes relacionals: punt important on es necessitava enfortir conceptes ja apresos però sobretot quina tipologia per tal de basar la xarxa en aquest treball.

#### **2.4.3. Població a estudiar.**

La població és tot actor/agent relacionat amb el turisme del Pla d'Urgell; des de les empreses prestatàries de serveis complementaris a les institucions públiques i els allotjaments turístics. Qualsevol persona que tingui un negoci propi o gestioni una empresa pública o bé privada formarà part de la població a estudiar.

A continuació s'adjunta una taula amb els nodes seleccionats i l'activitat econòmica la qual pertanyen.

Nodes	Tipologia
Patronat de Turisme del Pla d'Urgell	Administració pública
Ajuntament de Mollerussa, Regidoria de Cultura	Administració pública
Ajuntament de Vila-sana	Administració pública
Ajuntament d'Ivars d'Urgell	Administració pública
Ajuntament de Vilanova de Bellpuig	Administració pública
Ajuntament de Sidamon	Administració pública
Ajuntament de Bell-lloc d'Urgell	Administració pública
Consorci Estany d'Ivars i Vila-sana	Institució pública
Museu de Vestits de Paper de Mollerussa	Institució pública
Espai Cultural dels Canals d'Urgell	Institució pública
Associació de Turisme del Pla d'Urgell	Institució pública -privada
A2mic Associació Mollerussa i Cultura	Institució privada
Patronat de Fires de Mollerussa	Institució pública
Hotel Cal Rotés	Hotel rural
Hotel Jardí - Turispla	Hotel - Apartament
Associació de Cases Rurals del Pla d'Urgell	Institució privada



Era de Cal Falillo	Casa Rural
Casa Olivé	Casa Rural
Cal Pau	Casa Rural
Cal Puro	Casa Rural
Can Salvadó	Casa Rural
Cal Sinto	Casa Rural
Casa Utxafava	Casa Rural
Teuleria de Linyola	Casa Rural
Club aeri Mollerussa	Serveis turístics complementaris
Cal Valls	Empresa de productes ecològics i mostres turístiques
Restaurant Resquitx	Restauració
Restaurant Big Ben	Restauració
Restaurant petit Xiroia	Restauració
Centre equestre el Lliri Blau	Serveis turístics complementaris

#### *2.4.4. Mètode de captació de dades.*

La millor manera per tal d'aconseguir la informació necessària per poder realitzar aquest tipus d'estudi i reflectir la realitat del teixit empresarial del Pla, és efectuant una sèrie d'entrevistes personals amb els diferents gerents i responsables de cadascuna de les empreses del sector seleccionades en l'apartat de població a estudiar.

Al ser un anàlisi mixt, tant quantitatiu com qualitatiu, és tracta de copsar la realitat mitjançant l'obtenció de dades a través de l'opinió i el punt de vista de cada actor implicat. Per tant, un cop van estar decidits els dos primers nivells, la temàtica i la definició de la població ha estudiar, es passà a planificar les entrevistes amb els actors escollits. Després de llegir diferents articles sobre quina és la millor manera d'obtenir les dades per a portar un estudi d'aquestes magnituds (posar exemple d'article), es va decidir dividir les entrevistes en dues parts, una on bàsicament servirà per extreure les dades de l'anàlisi qualitatiu, i l'altra més quantitativa, per reforçar certs aspectes del les preguntes obertes que poguessin presentar alguna que altra mancança:

- Part I: entrevista amb preguntes obertes, on l'entrevistat pot donar una resposta sense cap mena de limitació, per tal d'aconseguir la major quantitat d'informació possible. Per a poder fer el posterior anàlisi relacional.
- Part II: un qüestionari tancat, on la persona entrevistada, ha d'omplir una taula de dades, donant una sèrie de valors numèrics per tal de captar la rellevància dintre del teixit empresarial i la freqüència de reunió entre l'empresa que respon aquesta fulla amb la resta d'empreses del sector.

En relació a la primera part de l'entrevista, es van agrupar les preguntes en quatre apartats diferents, per tal de focalitzar les entrevistes cap a un interès propi i poder aconseguir la informació desitjada per a duu a terme l'estudi. Aquest qüestionari tipus, estava format pels següents grups de preguntes:

- Grup I: Aquelles relacionades a determinar rol i rellevància dintre la xarxa.
- Grup II: determinades amb freqüència de reunió i relacions.
- Grup III: Preguntes d'opinió personal sobre el turisme i la seva gestió i les empreses turístiques del Pla.

- Grup IV: Aspectes de millora i relació amb l'administració pública (òrgans governants).

Un cop acabada aquesta primera part, la persona entrevistada la completava, amb el qüestionari tancat de preguntes, aquest, consistia en d'una llista d'agents turístics de la comarca, posar valor de 1 com a "cap" i a 5 com a "moltes", per a poder determinar la freqüència de reunió amb altres empreses i el grau d'activisme d'aquesta dintre del sector.

Les entrevistes, van ser pensades perquè tinguessin una durada aproximada d'uns quaranta minuts, tot i no tenir limitació de temps; on l'actor, tingués el temps suficient per expressar la seva opinió.

La primera presa de contacte amb els agents seleccionats, va ser a través de correu electrònic, programant un quadrant d'entrevistes amb tots ells per tal de reunir d'una manera més controlada i eficient tota la informació necessària per l'estudi per a poder iniciar la següent fase.

Ja que el sistema utilitzat per a reunir la informació, és la tècnica de la bola de neu, és així doncs que, en cas de que durant les entrevistes sorgís un agent turístic rellevant no seleccionat per a entrevistar, s'anotà el nom i les dades i se li demanà una posterior entrevista.

#### *2.4.5. Anàlisi de les dades obtingudes*

En aquest estudi, per tal d'analitzar la informació obtinguda s'ha emprat la utilització de dos mètodes, el qualitatiu principal i més rellevant dels dos; i el quantitatiu.

Tot i que en punts posteriors, es defineix i es contextualitza l'anàlisi qualitatiu, aquest, és el mètode que s'utilitza ens els casos on la recol·lecció d'informació on es basa principalment en les opinions i criteris de les persones entrevistades.

De la mateixa manera, l'aportació quantitativa en aquesta tesi; tal i com ha estat explicat en l'anterior punt, s'afegeix una taula de freqüències de reunió on a través d'un coeficient estadístic, vol ser una eina per a suportar la informació extreta mitjançant l'anàlisi qualitatiu ajudant a reflectir la rellevància i grau d'activitat dels actors aporten a la xarxa.

En els casos que es necessària l'elaboració d'un anàlisi qualitativa, es segueix gairebé sempre el mateix procés, aquest està format per tres fases ben diferenciades, on en cadascuna d'elles la informació és filtrada, classificada i ordenada per rellevància. A continuació una imatge dels tres nivells:

1. Transcripció dels documents primaris → 2. codificació de les dades → 3. Famílies

En la primera etapa transcriuen les entrevistes gravades a paper, per tal de poder utilitzar-les com a fonts primàries d'anàlisi i extreure la informació d'una forma més visual, per tal de classificar-la segons interès propi per tal de facilitar-n l'anàlisi.

En la segona fase tota la informació filtrada i marcada com a rellevant, es classifica en "grups" i se'ls i dona un codi, aquest codi ens servirà posteriorment per saber detingudament on va cada tipus d'informació considerada important i quin pes té dintre de l'anàlisi.

En la tercer grau de filtratge, es va agrupar a tots els codis en “grups” més grans anomenats, famílies, per tal de fer més concreta la informació classificada i tenir uns conceptes més generals per ser utilitzats a l’hora de construir la xarxa relacional.

A continuació, s’adjunta una relació del sistema de codificació juntament amb la seva definició, que ha sigut emprat per a la consecució de l’anàlisi qualitatiu.

Espais Naturals	Inclou tota menció d’informació d’espais o reserves naturals, parcs, estanys i tot el referents a natura i medi ambient que esta relacionat amb el turisme i/o empreses turístiques tant públiques com privades.
Cultura	Tot aquell patrimoni relacionat amb associacions culturals, museus, patrimoni oral, memòria històrica,
Productes locals	Unida tota referència a aquelles empreses del Pla, que es dediquen al sector agrícola o industrial i que no són considerades pròpiament del sector serveis, però degut al seu atractiu per als turistes, són importants dintre de l’activitat turística.
Fires i esdeveniments	Empreses de la branca del turisme dedicades a l’organització, planificació i gestió d’actes de qualsevol calatge dintre del territori.
Oci i esports	Qualsevol empresa, associació, fundació... relacionada amb el món del esport, l’oci i el temps lliure que és important per l’esdevenir del turisme a la comarca.
Restaurants Grans	Aquella informació sobre les empreses de restauració on les seves instal·lacions, capital humà, econòmic i tecnològic, són d’unes dimensions considerables veient-se reflectit en el volum de treball generat anualment. En aquest cas, s’ha fet un anàlisi previ de les empreses de restauració que han sigut citades en les entrevistes, per determinar el volum de treball realitzat i poder-les incloure o no en aquesta categoria.
Restaurants Petits	Tot just al contrari dels restaurants grans, aquests s’hi inclouen tots aquells que no tenen un gran volum de treball ni de recursos.

Hotels	Sense gran cosa a descriure, ja que el sector hotelier és un dels principals eixos del turisme, aquí el codi engloba a tota informació relacionada amb els hotels del Pla d'Urgell
Pensions	Opinions i informació sobre establiments hotelers que estan dintre de la categoria de pensions.
Cases Rurals	Ja que aquesta tipologia d'allotjament turístic és important, principalment degut a la seva quantitat d'establiments, la informació obtinguda és molt àmplia i per tant, es va creure considerable donar-los-hi un codi per a només elles.
Agències de viatge	Una altra branca del món del turisme on hi haurà englobada tota referència o font referent a les agències de viatges, degut a que hi ha molt poques empreses al Pla, no s'ha vist convenient en diferenciar-les entre majoristes o minoristes. En quant a la tipologia és clara, totes són emissores.
Diputació	Tota informació obtinguda que fa referència al màxim organisme públic de gestió del turisme, el Patronat de Turisme de la Diputació de Lleida, l'Ara Lleida.
Consell Comarcal	Un gran per sota de la cadena de comandament en quant a gestió pública s'entén, està el Patronat de Turisme del Pla d'Urgell, dintre de l'òrgan públic del Consell Comarcal.
Ajuntaments	Finalment aquí s'engloba els diferents òrgans públics locals on cada població, si es que en té, hi gestiona els seus recursos i atractius turístics.

Finalment, l'última fase de filtratge per a poder dibuixar una xarxa de relacions entre empreses; i per visualitzar tota la informació obtinguda de la forma més simple possible, s'ha format, set famílies diferents, recollides i definides a continuació:

- *Empreses prestatàries de serveis:* Aquelles que ofereixen als turistes activitats complementaries que poden ser típiques o no del sector turístic. Per posar un exemple, un productor local de fruita i verdura, que tot i exportar la seva fruita a l'estranger, en fa servir una part per mostrar al turisme el procés i recollida de fruita des de l'arbre fins a l'emmagatzematge.

- *Empreses de restauració:* independentment del seu volum de capital, dimensions i treballadors, engloba totes aquelles empreses de l'hostaleria del Pla d'Urgell.
- *Empreses hoteleres:* els allotjaments no denominats dintre de la tipologia rurals, es parla d'establiments hotelers, inscrits al registre mercantil com a empreses pertanyents al Pla d'Urgell.
- *Cases rurals:* tipologia típica del allotjament rural, estan incloses totes les variants de allotjament rural que existeixin, tot i que es podrien englobar en una sola categoria juntament amb els hotels i les pensions, degut a la seva importància, se'ls hi ha assignat un grup propi.
- *Intermediació:* bàsicament engloben totes les empreses on la seva activitat clau és la venda de paquets turístics, les agències de viatge, s'ha creat una família per a elles soles, degut a que, dins del sector turístic no es poden englobar en cap altre subsector; i per tant, tot i no tenir un nombre d'empreses molt gran en el Pla d'Urgell, la seva creació és necessària.
- *Administració pública:* totes les empreses del sector públic que es dediquen a la gestió del territori, marc legal, repartiments de recursos econòmics...

### 3. Composició del marc teòric

#### 3.1. El turisme rural, gestió i planificació.

##### 3.1.1. Definició.

Després del pas per la universitat i de consulta de diverses fonts, podríem definir el turisme rural una activitat turística que es realitza en un espai rural, habitualment en petites localitats o fora del casc urbà en localitats de major grandària. Els allotjaments solen ser antigues cases rurals, masies i caserius que han estat reformats i adaptats, i són dirigits familiarment i ofereixen un servei de qualitat, en ocasions pels mateixos propietaris. Les activitats poden ser molt disperses, des de visites i recorreguts a llocs amb interès natural, pràctiques esportives, activitats culturals, activitats i rutes gastronòmiques....

Es tracta d'un turisme diferent, basat en l'acostament al camp i a les comunitats rurals i la seva manera de vida, incloent per una banda l'apreciació de les activitats agràries (agricultura, ramaderia, explotacions forestals, recol·lecció de recursos naturals, transformació de productes primaris en alimentaris) i d'altra banda una infinitat de possibilitats com les mateixes pràctiques de muntanyisme, excursions o rutes per sengles enclavaments especials d'excel·lència ecològica, l'escalada a muntanyes i pics, etc, sense deixar de banda altres atractius o amenitats que podien tenir fins i tot un caràcter científic (espècies de flora i fauna, fenòmens ecològics, models de creixement poblacional, noves espècies, etc) i d'explotació patrimonial dins del que avui anomenem conjunt de patrimoni cultural, històric, artístic, arquitectònic, ètnic, folklòric, gastronòmic, religiós, etc, que s'integren de manera natural en aquest turisme rural.

##### 3.1.2. Antecedents històrics.

Pel que fa a les fases i períodes evolutius del turisme rural i els allotjaments rurals a Espanya, podríem proposar tres fases diferenciades:

- Una fase inicial entre el 1960 i 1985: On com a fet remarcable van ser l'aparició de les primeres iniciatives en concepció i definició del Turisme Rural com a activitat complementària de les rendes agràries de les Comunitats Rurals i com a forma diferent d'activitat turística, van ser els Programes de Vacances en Cases de Pagès o de Conreu entre els anys 60 i 80 promocionades per les Agències d'Extensió Agrària i el llavors Ministeri d'Informació i Turisme espanyol
- Fase d'estructuració i creixement entre el 1986 i el 2000: Etapa marcada per la rehabilitació i recuperació d'habitatges rurals per convertir-les en allotjaments turístics; la rehabilitació i millora de pobles i edificis singulars, el paper del Medi Ambient i la necessitat de la seva conservació i sostenibilitat, així com la compatibilitat amb les activitats turístiques, les activitats complementàries dels agricultors i ramaders per incrementar la seva renda, la lluita contra l'èxode rural i la seva visió en clau de gènere; i la recerca dels intercanvis socioculturals entre la població rural i urbana.
- Fase de maduresa des del 2001 fins l'actualitat: Donant una importància precisa al Medi Ambient, la seva conservació i protecció de la biodiversitat i treballar per a la seva sostenibilitat compatible amb activitats turístiques rurals.

### 3.2. Les xarxes relacionals.

#### 3.2.1. *Definició i tipologia de xarxes.*

No hi ha millor definició de que és una xarxa social, que la que es cita textualment a continuació, la primera definició que se'n va fer l'any 1954; per J. Barnes, un sociòleg australià i britànic, que va definir-ho de la següent manera:

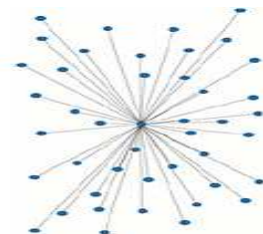
*“La imatge que en tinc és d'un conjunt de punts, alguns dels quals estan units per línies. Els punts de la imatge són persones o de vegades grups i les línies indiquen quins individus interactuen mútuament. Podem pensar, és clar, que el conjunt de la vida social genera una xarxa d'aquest tipus.”*

Una xarxa de relacions doncs, és una forma gràfica d'interpretar les interaccions socials entre diferents agents o nodes, tots ells vinculats per un nexa de relacions significatives que els uneix els uns amb els altres.

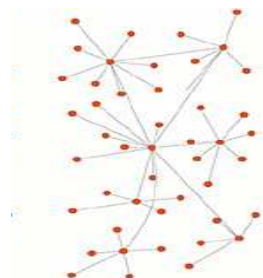
Que són els “punts”?, aquests en una xarxa social s'anomenen actors o nodes, aquests són dibuixats com a emissors i receptors de connexions relacionals, és a dir, són els que estimulen una retroactiva relació amb altres “punts”; cada agent o node, pot ser format per un individu, empresa, associació, fundació...

En l'article escrit a finals de la dècada dels noranta, “*The relationship life cycle: a network-dyad-network dynamic conceptualization*” (Iacobucci, Dawn & Zerillo;1997), van classificar en tres tipologies diferents la manera d'analitzar les xarxes socials:

- Xarxa egocèntrica: on s'analitza principalment el node principal, que té vincles amb la resta d'actors participants en la xarxa, però no necessàriament aquests participants han d'estar relacionats entre ells.



- Xarxa sistèmica: Aquí ja que la definició que en fa el Dr. J. Solé en la seva tesi doctoral "Emprenedoria, vincles i xarxes relacionals: el cas d'un producte public-privat transfronterer", és molt encertada i clara per entendre el concepte; Es per això que es cita textualment *"Aquesta xarxa està centrada en l'estudi de xarxes completes o de grans col·lectius d'actors interconnectats. En aquest context s'analitza tant la posició dels actors com l'estructura de la xarxa de relacions"*.



- Xarxa supra-sistèmica: En aquest, s'augmenta un nivell l'anàlisi sistèmic, no només s'estudia les relacions que existeixen entre els actors de la xarxa social, sinó que també estudia les possibles relacions que cadascun d'aquests nodes pugui tenir amb agents fora de la xarxa social que s'està estudiant en un cas en concret.

#### **4. Anàlisi relacional del teixit empresarial turístic del Pla d'Urgell.**

##### **4.1. Introducció**

Arribats aquest punt, en aquest apartat, s'hi mostra la xarxa relacional d'empreses del Pla d'Urgell, estudiada des d'un grau sistèmic, és a dir observant quina grau de relació i rellevància tenen i quina és la seva posició dins de la xarxa. No obstant m'agradaria remarcar, que degut a la importància que ha anat agafant una associació d'empresaris en el transcurs d'aquest treball, s'ha trobat convenient, mostrar un abans i un després del sistema relacional de les empreses.

Primer que tot doncs, és necessari fer una breu contextualització històrica d'aquesta associació per tal de poder entendre el motiu de fer un anàlisi passat i present, en un espai de temps tant escàs.

A mitjans de l'any 2012, el Patronat de Turisme de la Diputació de Lleida, engega un projecte conjunt amb el touoperator RUMBO de creació i comercialització de paquets turístics, per tal de promocionar i fer créixer el turisme a la plana de Lleida; El Pla d'Urgell a través del propi Patronat de Turisme del Consell Comarcal, convoca a tots els agents turístics de la regió per tal de duu a terme una reunió informativa per tal d'especificar, valorar i elaborar diferents paquets turístics per a una futura comercialització. Malauradament, aquesta reunió no va ser fructífera en quant a la configuració de paquets; no obstant però, sí que va ser positiva per les empreses del sector privat ja que els va ajudar a donar-se compte que la solució era anar units tots a una per tal de poder arribar a ser més rellevants, més potents i així intentar obtenir un nombre major de beneficis tant a nivell individual com col·lectiu.



Es per aquest motiu que després de varies trobades a finals del mateix any comencen a redactar els estatuts d'aquesta associació, el qual van anomenar "Busca l'Interior - Associació de Turisme del Pla d'Urgell".

Finalment després de dos anys de reunions amb una freqüència anual alta, a inicis d'aquesta primavera 2014, van presentar-se en societat tot presentant el logotip i els objectius pel qual es va crear aquesta associació.

Ficada doncs aquesta en context, per a l'elaboració i posterior descripció de les xarxes relacionals, s'ha establert la següent llegenda en quant a color i nomenclatura, per a poder classificar i determinar la relació entre els diferents actors.

- **Grau 1:** línia de color verd, representant un grau fort de relació, així com també de freqüència de reunió habitual (entre vuit i dotze vegades l'any).
- **Grau 2:** línia de color taronja, representant un grau mig en relació, en quant a la freqüència de reunions anuals està compresa entre quatre i vuit vegades.
- **Grau 3:** línia de color rosa, representant un grau de relació baix, aquí la freqüència de relació estaria entre zero i quatre vegades l'any, s'estaria parlant de reunions casuais o gens habituals.
- **No relació:** línia de color vermell discontinua, indica que no hi ha relació entre els agents o grups empresarials, estan en aquest grau incloses aquelles relacions comercials que no s'arriben a culminar en una reunió; Per exemplificar-ho, aquí estarien incloses ítems com trucades telefòniques preguntant disponibilitat, o entrega de fulletons informatius per col·locar-los en un establiment turístic relacionat.
- Grup/empresa sense línies relacionals: tal i com s'apreciarà en les següents gràfiques, tant sols hi ha un grup d'empreses que està sense línies de relació, s'ha separat expressament per tal de accentuar la nul·la participació d'aquestes amb el sector turístic de la comarca.

#### *4.2.1. Història i evolució del turisme al Pla d'Urgell.*

La comarca del Pla d'Urgell, una de les tres comarques creades amb la llei 5/1988 del Parlament de Catalunya, conjuntament amb el Pla de l'Estany i l'Alta Ribagorça, i la meua terra fins fa ben poc, és una comarca jove, formada per setze municipis i 2 pedanies, amb un total d'uns trenta sis mil habitants segon cens de l'any 2011. L'activitat econòmica de la comarca és basa en l'agricultura, les indústries transformadores i la ramaderia com a principals motors econòmics, i els industrials, comercials i de serveis com activitats associades.

Un clar exemple de la potent indústria agrícola de la comarca és NUFRI SAT 1596 que va iniciar-se com a cooperativa de magatzematge de fruita i s'ha convertit en una de les empreses cabdals en la importació de la fruita de la plana de Lleida a tot el món i alhora, ha diversificat el seu negoci en diferents àrees com vivers, sucs, transformats, energia, etc. No podem deixar de banda tot el seguit de cooperatives de menor volum instal·lades en tots els pobles de la comarca i empreses d'altres sectors industrials que operen tant a nivell nacional com internacional com *Granja el Castillo (Puleva)*, i *Prefabricats Pujol*, en la construcció de grans infraestructures.

La ubicació geogràfica de la comarca, i sobretot la de la seva capital, Mollerussa, en la línia que connecta Barcelona amb la capital de l'estat van afavorir des de finals del segle XIX la construcció d'infraestructures de comunicació i administratives que donaren el impuls necessari a la comarca per al seu desenvolupament econòmic. Mollerussa és la seu de la Comunitat General de Regants del Canal d'Urgell, obra d'enginyeria que portar



l'aigua a les comarques d'interior, i l'antiga Nacional II i la via fèrria que connecta Madrid i Barcelona travessant en tota la seva longitud la capital del Pla.

No obstant, no tota l'economia de la comarca es basa en el sector primari i secundari, sinó que el sector serveis també hi es present, inclús incrementa la seva presència any rere any.

Per tant, fent una introducció, ara sí, des d'un punt de vista turístic, quan la comarca va ser creada ara fa 25 anys, l'activitat turística registrada era molt baixa per no dir inexistent.

No obstant, ningú s'imaginava que en una mica més d'un lustre, es ficaria la "primera pedra" per a constituir una comarca on el turisme hi fos present i arribar a convertir-se en un motor econòmic a tenir en compte.

El primer pas fou la creació d'una comissió conjunta amb representants dels ajuntaments d'Ivars d'Urgell i Vila-sana, l'any 1992, per a demanar a les autoritats catalanes la recuperació d'un dels indrets més característics de la comarca fins a mitjans dels anys 50 del passat segle, l'Estany d'Ivars i Vila-sana el segon estany d'interior d'aigua dolça més gran de Catalunya, després del de Banyoles. L'Estany fou un lloc d'esbarjo per a la gent del Pla d'Urgell en les dècades de 1930 i 1940; en ell s'hi organitzaven concursos de pesca i caça amb participants d'arreu de Catalunya, les famílies hi passaven els calorosos diumenges d'estiu sota la frescor dels arbres alhora que podien fer una passejada en barca al mateix temps que la quitxalla es banyava en les seves aigües. L'Estany fou dessecat per plantar-hi cultiu arrosser l'any 1950.

Finalment, després d'anys i anys de peticions i esforços per part d'aquesta comissió, al 2001 comencen les obres de reconstrucció de l'Estany, al mateix temps que apareixen els primers allotjaments de turisme rural, amb poca experiència i un gran risc.

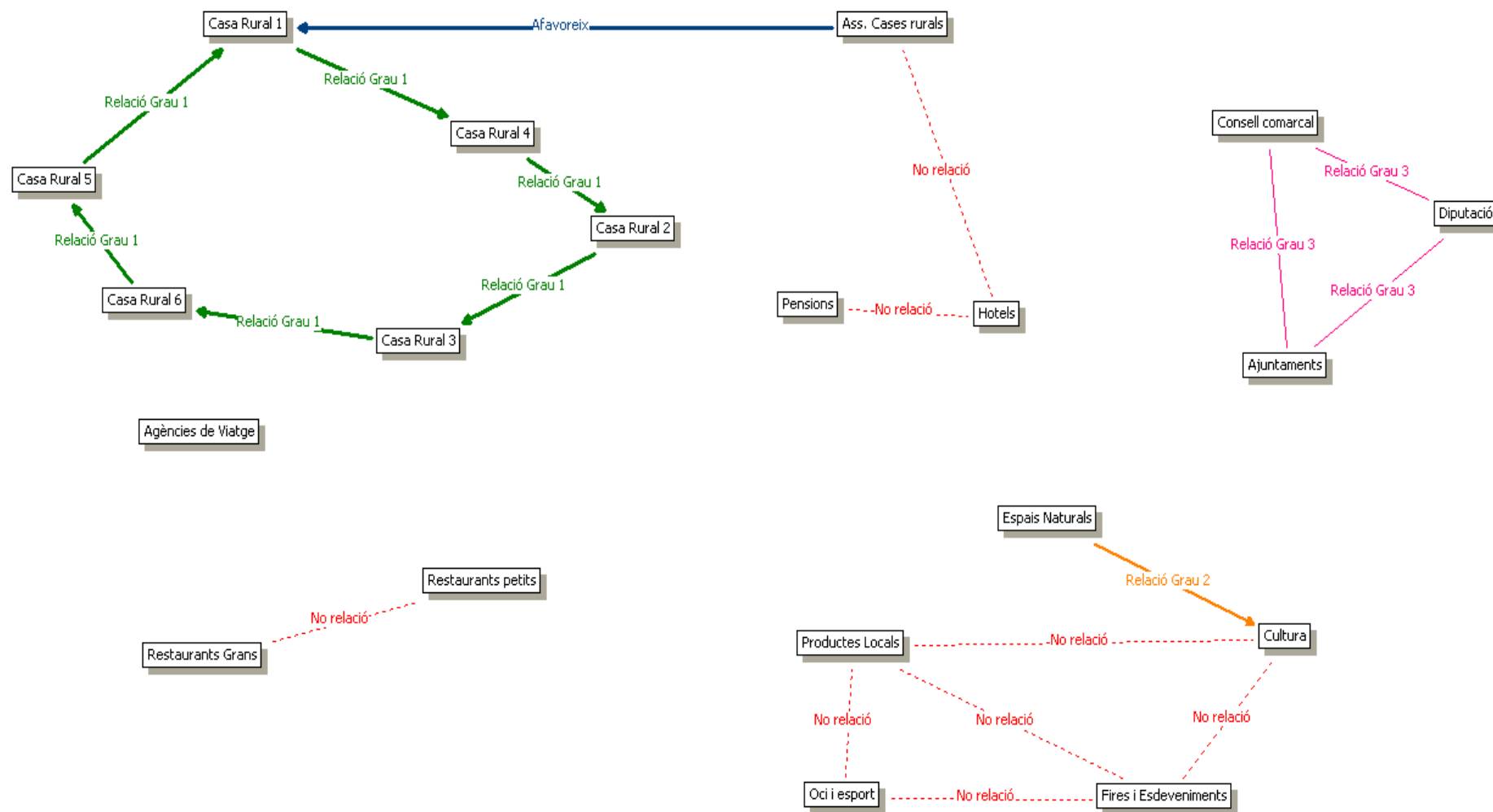
A la recuperació de l'Estany, convertit en un centre de pas per les aus migratòries i pol d'atracció per estudiant de la fauna i ornitòlegs, cal sumar la inauguració de l'Espai Cultural dels Canals d'Urgell l'any 2003 com a centre d'interpretació del territori, i el Museu de Vestits de Paper l'any 2009. Els tres espais es convertiren en dinamitzadors i punt d'inflexió en el turisme al Pla.

La creació per part de les institucions d'oficines de turisme i la promoció realitzada dels indrets turístics i museístics esmentats, complementats amb altres destinacions del pla i comarques veïnes, produir la creació d'allotjaments turístics i serveis complementaris, com: rutes a cavall i bicicleta pels camins que voregen les sèquies del Canal d'Urgell, agroturisme, possibilitat de compra de productes autòctons directament al productor i vols amb biplans per posar alguns exemples.

En l'actualitat el Pla d'Urgell compta amb 22 allotjaments turístics (8 hotels i 14 cases rurals) amb un total de 365 places oferides.

Tot aquest conjunt turístic, tant de béns culturals com d'hoteleria, amb una creixent i d'alta qualitat oferta gastronòmica produeix un increment constant de persones que visiten la comarca del Pla d'Urgell i encara que no es disposin de dades oficials, el Consell Comarcal amb les dades proporcionades pels establiments i els visitants registrats en els diferents museus i espais, calcula que en el darrer, any uns trenta mil turistes van visitar la nostra comarca.

#### 4.3. Antecedents de relació entre empreses abans de la creació de l'Associació de Turisme del Pla d'Urgell.



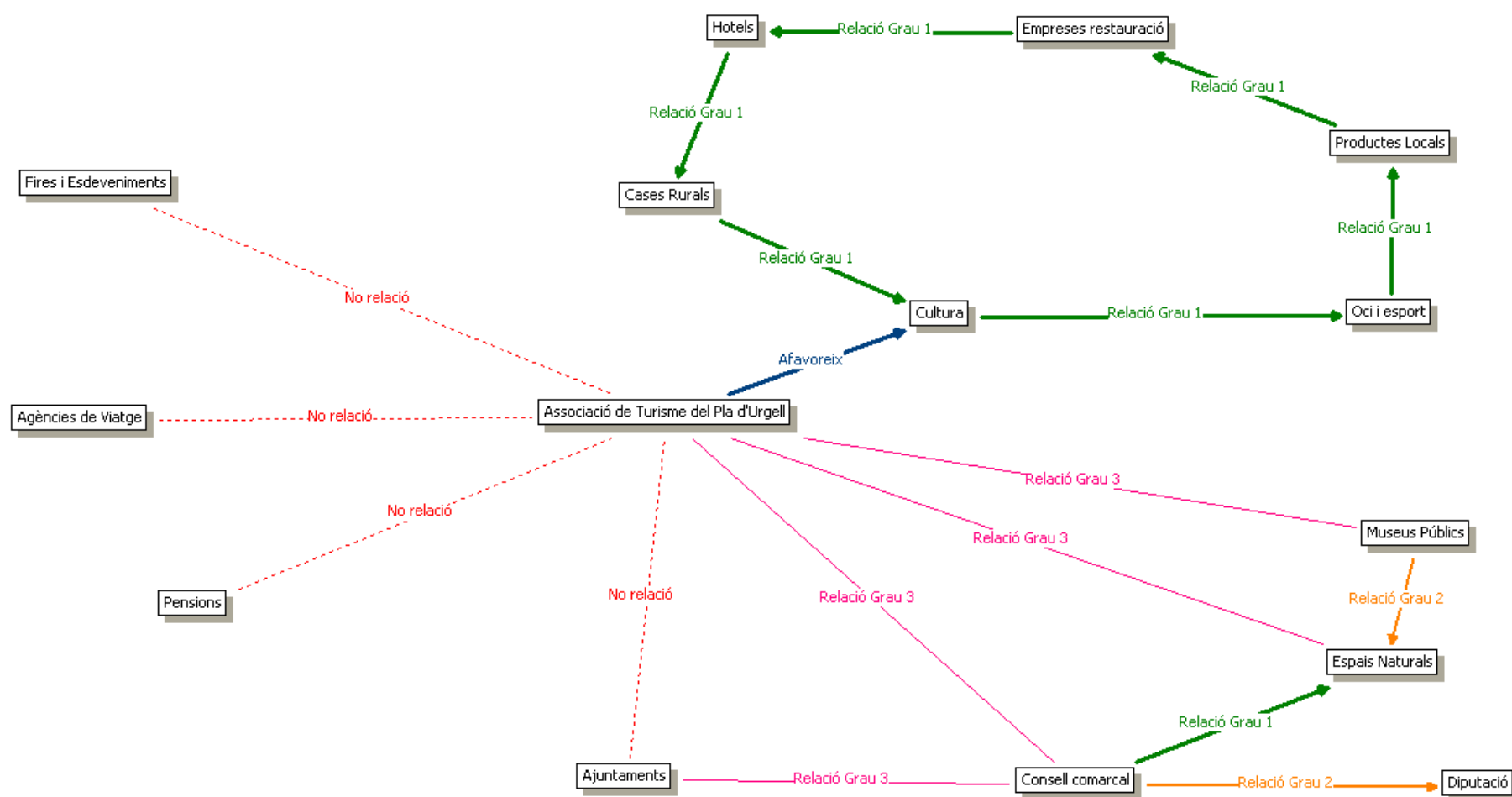
Abans de la creació de l'Associació de turisme del Pla, les relacions encara estaven més verdes o inclús en certs casos encara no havien ni nascut. Tal i com es veu, per visualitzar millor la gràfica, ja que no hi havia lligams relacionals importants entre grups turístics empresarials; s'ha dividit en quatre sis grups.

- Les administracions públiques: on que com ja s'ha dit no tenien relació amb les empreses privades del sector, si més no, relació que sigui remarcable. I inclús entre aquestes les línies comunicatives eren tan difuminades que per això entre elles tenen una relació de molt grau baix.
- Sector hotel·ler: tal com s'aprecia, no existeix relació entre les diferents tipologies d'establiment hotel·ler ni inclús amb les cases rurals.
- Cases Rurals: és l'única font positiva de relacions en tota la xarxa, degut en major part a l'Associació de Cases de Turisme Rural, la qual afavoreix que hi hagi una relació fluida amb un alt nombre de reunions anuals, d'aquí doncs, que se l'hi hagi donat una relació de grau 1.
- Les agències de viatges: aïllades completament de qualsevol relació amb altres empreses del sector ni administracions públiques, per remarcar la seva poca implicació se les ha aïllat completament de cap línia de relació.
- Empreses de restauració: entre elles no existia cap relació, en aquest, és un dels sectors on el individualisme es veurà més marcat. Tanmateix, no tenen cap mena de relació amb altres agents turístics.
- Empreses de oci, esports, lleure i cultura: entre no hi ha relació tal i com s'aprecia en la imatge, no obstant però, si que la relació és més intensa entre els espais naturals i la cultura, no molt més per això; ja que ambdós agents implicats l'òrgan gestor és un estament públic i per tant, si que entre estaments tot i ser una remota relació, almenys en tenen.

Seria convenient ressaltar un cop acabada aquesta dissertació, que els resultats obtinguts s'analitzen en un contingut únic i comú i que per tant en cap cas cap empresa pot personalitzar-se'ls, i que per tant a l'hora de llegir-los, s'han de contextualitzar en un àmbit general i sectorial.

Concloent doncs, tal i com s'aprecia, el panorama de relacions entre empreses turístiques fa cosa de uns cinc o sis anys no era gaire prometedor. No obstant la pregunta que toca fer-se és... fins a quin punt haurà canviat amb l'aparició de l'Associació de Turisme rural?

#### 4.4. Anàlisi de la xarxa relacional de l'actualitat, de les empreses de turisme al Pla d'Urgell.



Com es pot apreciar en aquesta gràfica de relacions, el actor principal i nexa d'unió és l'Associació de Turisme rural, que afavoreix que hi hagi una millor relació entre certs sectors empresarials de dintre del turisme. La relació entre ells és fluida i forta i per tant el volum de reunions i accions comercials com es veurà reflectit en punts posteriors, augmenta en respecte la xarxa d'abans de la creació de l'Associació.

No obstant no totes les empreses relacionades amb el turisme, s'uneixen sota la associació, tal i com es pot apreciar, les pensions, agències de viatge, fires i esdeveniments i ajuntament no tenen cap mena de relació amb aquesta i com a conseqüència amb les empreses de dins l'Associació. No obstant no passa el mateix amb els museus, els espais naturals i el consell comarcal, on si que tenen una dèbil relació amb aquesta; d'entrada arriba a sorprendre que tinguin més relació entre sí aquests agents nombrats anteriorment, però un cop s'indaga en la informació recol·lectada, es cospa que el principal espai natural i els museus més rellevants, la direcció està formada per organismes públics, on tots ells tenen seu dintre del propi consell comarcal, per tant la relació és més intensa degut principalment a que les oficines físiques són en el mateix lloc que les de l'administració comarcal;

A la vegada, el consell comarcal manté una relació ordinària amb la diputació de Lleida, ja que es el màxim organisme en turisme de la província i és l'encarregat de planificar, dirigir i ordenar el territori així com repartir els recursos econòmics per cada regió. No obstant la relació entre estaments públics a nivell comarcal, tal i com s'aprecia a la xarxa, no és gaire bona, tenen una relació i una comunicació bastant limitada.

#### 4.5. Taula de freqüències de reunions.

Com ja s'ha nombrat anteriorment, aquest treball, barreja una part qualitativa, la principal, i una quantitativa, on el principal objectiu és reforçar els resultats extrets de l'anàlisi de la xarxa social.

A continuació doncs, s'adjunta una taula de freqüències de reunió entre diferents subsectors turístics, per tal de poder veure quin grau de fluència de trobades tenen entre ells tant entre subsectors, com entre altres grups empresarials. Per a extreure aquests valors, s'ha utilitzat una fórmula estadística primer, per acabar mostrant els resultats en coeficient 1. Essent així 0 el menor, on no existeix cap o molt poca freqüència de reunió, i 1 essent un excel·lent nivell de reunions on es troben les empreses entre quinze i divuit vegades cada curs.

	<b>Ad. Pública</b>	<b>Hoteleria</b>	<b>Restauració</b>	<b>Cases rurals</b>	<b>Oci i esports</b>	<b>Museus</b>	<b>Fires</b>	<b>Productors local</b>
<b>Ad. Pública</b>	0,165	0,275	0,110	0,550	0,403	0,550	0,220	0,220
<b>Hoteleria</b>	0,330	0,330	0,220	0,798	0,733	0,440	0,220	0,220
<b>Restauració</b>	0,385	0,440	0,055	0,426	0,220	0,275	0,055	0,055
<b>Cases Rurals</b>	0,220	0,440	0,110	0,963	0,220	0,110	0,110	0,110
<b>Oci i Esport</b>	0,110	0,540	0,320	0,398	0,330	0,220	0,110	0,110
<b>Museus</b>	0,330	0,367	0,220	0,550	0,440	0,220	0,220	0,367
<b>Fires</b>	0,880	0,293	0,251	0,220	0,147	0,220	-	0,220

Abans de començar a descriure, cal remarcar, que molts d'aquests valors, han millorat, degut a la creació de l'Associació de turisme rural; és en aquesta on es formalitzen la majoria de reunions entre empreses del sector. Tot i que diversos subsectors amb associació pròpia com les cases rurals, i també els estaments públics, sí que duen a terme

reunions alternatives fora de l'Associació, i que per tant el valor numèric de les reunions dintre del grup és major.

Tal i com es mostra en aquesta taula, el sector fires i esdeveniments segueix aïllat, no és reuneix amb quasi bé cap dels agents de la comarca. També es veu reflectit el paper de l'administració pública, on engloba tant ajuntaments com al consell comarcal; Sobretot destacant les poques reunions que existeixen entre els dos estaments, ja que si ens fixem en la seva columna és el segon valor més baix.

També destaca a trets generals, que el sector hotelier es reuneixi menys vegades entre sí, que amb les cases rurals. Aquest fet no obstant, perd una certa importància si mirem que no hi ha moltes empreses dintre del sector que siguin establiments tipus hotels i en canvi, sí que n'hi ha més que siguin pensions. I que per tant tal i com s'ha vist abans si se l'hi suma que en l'Associació es troben amb les cases rurals en una forma constant, el fet no passa doncs de ser anecdòtic.

Finalment, en aspectes de reunió, m'agradaria destacar la bona feina feta de les cases rurals, si s'observa el valor de freqüència entre elles, s'aprecia que és un valor pròxim a un, per tant demostra que gràcies a la seva prèvia unió en l'Associació de les Cases Rurals del Pla d'Urgell i la futura annexió a l'Associació de Turisme, han estat mantenint tot aquest temps un excel·lent nivell anual de reunions, afavorint així les relacions tant socials, comercials i econòmiques entre elles. Esdevenint un exemple a seguir en aquest aspecte per altres sectors de la comarca.

## **5. Conclusions de la recerca**

### **5.1. Introducció**

Entrant ja a la fase final de la investigació, en aquest apartat doncs, s'analitza i s'extreu una sèrie de conclusions i reflexions de l'anàlisi de la xarxa relacional de les empreses turístiques del Pla.

Abans de començar vull remarcar, que totes les reflexions i conclusions personals s'extreuen en aquest punts, s'han formulat d'una forma empírica en post anàlisi de les opinions personals, experiències i reflexions de les persones entrevistades i de tota la informació obtinguda en la recol·lecció d'aquesta.

### **5.2. Resultats obtinguts**

Gràcies a la prèvia reunió de la informació i posterior anàlisi, es pot treure la següent sèrie de conclusions de la relació entre les diferents empreses turístiques del sector. Abans però de seguir amb l'exposició d'aquestes, m'agradaria remarcar que totes les conclusions faran referència a la situació actual, des de l'existència de l'Associació de turisme rural.

La creació de l'Associació de turisme ha sigut l'encert més positiu per augmentar i afavorir la relació entre les diferents empreses turístiques del Pla d'Urgell; al mateix també ha sigut útil per dos motius: el primer en quant a imatge de marca, enfortint-la i donant-li més presència dins de la marca turística de Terres de Lleida, i al mateix temps té la funció de millorar la imatge del sector turístic dins del mapa macroeconòmic de la comarca.

Ara bé, tot i la creació d'aquesta, i després d'analitzar el teixit empresarial turístic, a simple vista s'aprecia la poca comunicació que hi ha entre ells, si que és cert, com s'ha

mentonat anteriorment, que la creació de l'Associació de turisme rural del Pla d'Urgell ha afavorit a que empreses de diferents àrees del turisme augmentessin el seu volum de relació, reunió i tracte comercial; No obstant però, encara hi ha un alt percentatge d'empreses directes o indirectes relacionades amb el turisme que estan "desconnectades" totalment del marc turístic empresarial de la comarca.

Molt possiblement, aquesta poca comunicació, que com a conseqüència té una vaga o nul·la participació col·lectiva, vingui donada per la falta d'un sentiment o creença en que el turisme al Pla d'Urgell, funciona, funcionarà i acabarà, més aviat d'hora que tard, tenint un impacte socioeconòmic contundent dins la comarca.

Tot i els aspectes positius esmentat anteriorment, certs comportaments com el individualisme, la poca implicació i la predisposició a col·laborar així com el baix coneixement del producte que ofereix cada empresa, afecten directament d'una manera molt negativa tant a les relacions empresarials com al impacte econòmic del sector. Aprofundint en el comportament negatiu, destaquen dos grups d'agents importants: el primer d'ells, és la poca implicació per no dir nul·la dels ajuntaments amb el turisme al Pla d'Urgell, en certs casos arriba a nivells preocupants, mostrant poc interès per a promocionar i "ajudar" (entre comes per ressaltar l'ajuda, que no vull fer creure que tota ella es basa en econòmica, ni molt menys) a el turisme de la seva localitat o territori; Es per això, vull remarcar, que no són suposicions, sinó que es pot veure reflectit en ambdues gràfiques, la del abans i del després, on el grau de relació, si millora, és lleugerament. Però on clarament mostra la realitat actual d'aquest estament dintre del turisme al Pla d'Urgell i la seva poca rellevància en el sector empresarial.

L'altre grup que destaca és l'aïllament de les agències de viatge, tot i que s'entén que aquestes no són les encarregades de vendre el producte d'aquí al Pla d'Urgell, ja que són totes elles emissores de turistes, si que podrien ser més receptives a col·laborar d'altres formes a les empreses del sector o directament a l'Associació de turisme, per tal de sumar esforços per tirar endavant tot el turisme.

Les empreses clau en sector, les relacionades amb cultura, museus i espais naturals, no afavoreixen a una relació positiva, ja que el seu grau d'implicació en la majoria d'aquestes és nul o poc freqüent. I per tant, si empreses potents dins del sector no col·laboren ni participen el turisme al Pla d'Urgell, es tira pedres al seu propi teulat, es per això que s'hauria de buscar alguna solució amb urgència per tal de

Si es fa un exercici de concreció i dividim la xarxa en empreses públiques, bàsicament format per les administracions, i empreses privades, es desprèn clarament que cap dels dos grups té el rol que ha d'assumir ben definit, per conseqüència no és el que els hi pertoca i per tant la relació entre els dos estaments, que hauria de ser fluida, dinàmica i productiva, se'n ressent fins al punt que és una desavantatge per al creixement del turisme al Pla d'Urgell. Per tant, principalment degut aquest greuge, el turisme evoluciona molt lentament, en aquestes alçades després de vuit anys, està creixent, però no al ritme que ho hauria d'estar fent, tenint en compte dates estadístiques extretes de fonts oficials.

Un altre greuge que també se'n pot extreure, és la manca d'un pla estratègic i d'ordenació del territori. Aquest hauria d'haver estat creat i implementat pel màxim organisme públic competent, el Patronat de Turisme del Pla d'Urgell, tot just quan van sorgir els primers brots de turisme al Pla.

Sense aquesta fulla de ruta, el camí a seguir en un futur a curt i mitjà termini és incert i una incògnita.

Molts empresaris tenen poca confiança amb l'administració pública, és per això, que Patronat de turisme, ha de millorar el seu grau de lideratge per tal de restablir la confiança dels empresaris privats vers a l'administració comarcal; Els motius? Principalment tres:

- L'antic model d'ajuts i subvencions en època de bonança.

- La crisi econòmica actual.
- La no comprensió de molts empresaris de quin és el paper i funcions de l'administració pública.

Per finalitzar l'exposició dels resultats obtinguts de la xarxa relacional, se'n podria treure un titular: "Falten professionals", seria la sentència general que ben bé podria agrupar a totes les conclusions extretes anteriorment; evidentment que no tothom té la mateixa opinió que la d'un servidor, i entenc que hi ha aspectes socials i econòmics que no són conceptes exclusius de turisme, sinó d'altres modalitats com l'administració d'empreses, marketing o comunicació; però si més no, per tirar endavant un negoci en particular amb turisme o bé el turisme en termes més generals, s'ha de tenir coneixements bàsics de turisme per tal de que funcioni. Es per això, i per acabar ja, que el capital humà qualificat en turisme ha de ser present tant a les empreses turístiques de la comarca, com a les administracions i òrgans de govern públic, sempre tenint en compte les limitacions de cada agent; per tal d'ajudar a tots els empresaris, associats, agents, governants... a fer una millor gestió i planificació del turisme per seguir creixent i fer-lo important dintre de la comarca.

## **6. Propostes de millora.**

### **6.1. Introducció.**

Com s'ha mostrat en l'apartat d'agraïments, l'estima cap aquest territori com a aspecte motivacional és rellevant, per tant després d'arribar a les conclusions del punt anterior i valorar els aspectes positius i negatius extrets, no m'agradaria acabar aquest treball amb un regust de boca amarg, és per això i degut a que des d'un punt de vista humil hem considero expert en la matèria, m'agradaria exposar una sèrie de recomanacions per tal d'aportar el meu grà d'arena en el turisme al Pla d'Urgell i ajudar així a millorar la relació entre empreses per tal de que aquestes tirin endavant un sector important per la societat, la cultura i l'economia del territori.

A continuació es mostren classificades aquestes propostes en dos punts, aquestes, estan classificades, a gust propi, per ordre de rellevància / urgència i pressupostades per si en un futur, es del interès de quelcom agent, empresa o administració.

### **6.2. Contribucions per a definir els rols dintre de la xarxa social.**

Com ja s'ha nombrat anteriorment dins d'aquest apartat, s'inclouran una sèrie de mesures per tal de ser aplicades en un futur si s'escau.

- La creació per part de l'Administració comarcal d'un Pla estratègic, que marqui la línia a banda i banda del camí en aspectes turístics en el curt i mitja termini. Usant aquest mesura reforçaria el seu paper d'Agent rellevant degut als seus recursos econòmics, de capital i sobretot influències i prestigi; Millorarà així el seu lideratge i donarà una pauta per a poder ser utilitzada i absorbida per les empreses privades.
- Cursos de l'ús de les xarxes socials digitals i promoció on-line perquè els empresaris privats aprenguin a promocionar el seu producte, i entenguin així que la principal promoció va a càrrec d'ells i no de l'Administració, aquesta, només els ha d'ajudar en relacionar-se amb l'estament públic i marcar-li el camí ha seguir, la resta ells mateixos



ho han de fer. Concloent, ajudaria a marcar quin paper té l'Administració i quin l'empresa privada. Ja que com s'ha pogut veure en els resultats obtinguts, la majoria d'empreses privades, tenen clar quin ha de ser

- Realitzar un estudi de benchmarking (és una tipologia d'estudi, i que es pot definir fent-se una pregunta: "que hi ha de bo i eficient fora de la meva empresa, sigui competència o no, i que ho pugui implementar a casa meva?") on a grans trets es basaria en buscar que és positiu i eficient fora de les comarques punteres en turisme de la província de Lleida, per veure com s'estructuren, com s'organitzen, quina relació empresarial i a i en definitiva, quins punts forts en quant al rol es parla tenen; i que per tant es poder aplicar en la xarxa del Pla.

### 6.3. Propostes per a millorar la relació entre les empreses.

És aquí, en aquest segon punt de les propostes de millora on s'inclourà una bateria de propostes per afavorir una millor i pròspera relació entre les empreses del sector. Com ja es va dir, s'introduiran per ordre de rellevància personalitzat.

- Creació d'una comissió d'ordenació del territori: tot i que això teòricament és feina de l'Administració comarcal, seria molt interessant crear un comitè independent on hi hagués representants de ambdós sectors, públic i privat, del públic a nivell comarcal i local i del privat de cada grup d'empreses turístiques, hotels, restauració, oci i temps lliure... Ajudaria a millorar la relació entre estaments, s'implica i és té en compte la empresa privada i es reparteix la carga de treball, tot optimitzant esforços i recursos, per tal de tirar endavant el turisme al Pla d'Urgell.
- Fer cursos de formació per als empresaris i responsables turístics del Pla d'Urgell; Perquè aprenguin conceptes tals com comercials, de estudi de mercat, comportament de consumidor... Ajudant a formar-los com a professionals i així millorant de ben segur les relacions entre ells.
- Famtrips dels diferents productes del Pla d'Urgell destinat als agents turístics de la comarca i regió, per tal de ajudar a que tots sàpiguen realment el que té i es pot vendre a la comarca, així doncs per afavorir a futures relacions comercials entre els empresaris.
- Creació de jornades tècniques i xerrades col·loqui amb experts del turisme, centrades en el turisme al Pla d'Urgell, per tal de que les empreses vegin quin és el panorama, i quines solucions els hi aporten aquests per tirar endavant.
- Creació i comercialització de paquets turístics per poder afavorir les relacions comercials i augmentar així l'impacte econòmic en la comarca.

### **7. Recursos bibliogràfics**

- Beaumont, N. & Dredge, D. (2010) Local tourism governance: a comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18:1, 7-28. University of Southern Queensland, Springfield & Southern Cross University, Tweed Heads

- Verbole, A. (2000) Actors, Discourses and Interfaces of Rural Tourism Development at the Local Community Level in Slovenia: Social and Political Dimensions of the Rural Tourism Development Process. *Journal of Sustainable Tourism*, 8:6, 479-490. Kamnik, Slovenia.
- Kimbu, Albert N. & Ngoasong, Michael Z. (2013) Centralised and decentralisation of a tourism development: A Network Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 40, 235-259. University of Surrey & Coventry University London Campus.
- Cawley, M. & Gillmor, Desmond A. (2008) Integrated rural tourism: Concepts and Practice. *Annals of Tourism Research*, Vol. 35 N° 2, 316-337. National University of Ireland Galway & Trinity College Dublin.
- Lemmetyinen, A. & Go, Frank M. (2009) The key capabilities required for managing tourism business networks. *Tourism Management*, Vol. 30, 31-40. Turku School of Economics & Centre for Tourism Management at the Erasmus University Rotterdam.
- Shih, H. (2006) Network characteristics of drive tourism destinations: An application of network analysis in tourism. *Tourism Management*, Vol. 27, 1029-1039. National Chi Nan University.
- Komppula, R. (2014) The role of individual entrepreneurs in the development of competitiveness for a rural tourism destination - A case study. *Tourism Management*, Vol. 40, 361-371. University of Eastern Finland.
- Saxena, G. et AL (2007) Conceptualizing Integrated Rural Tourism. *Tourism Geographies: An International Journal of Tourism Space, Place and Environment*, 9:4, 347-370. The University of Hull, Scarborough.
- Dudensing, R. M. et AL (2011) Perceptions of tourism promotion and business challenges: A survey-based comparison of tourism businesses and promotion organizations. *Tourism Management*, Vol. 32, 1453-1462. Clemson University.
- Duim van der, R. (2007) Tourism landscapes: An Actor-Network Perspective. *Annals of Tourism Research*, Vol. 34, N° 4, 961-976. Wageningen University.
- Erkus-Öztürk, H. (2009) The role of cluster types and firm size in designing the level of network relations: The experience of the Antalya tourism region. *Tourism Management*, Vol. 30, 589-597. Akdeniz University